

# MODELO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CALIDAD EDUCATIVA A TRAVÉS DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

**Andrés E. Caballero R.**

Ingeniero Industrial, Magister en Gerencia de Empresa,  
Doctor en Gerencia, Post Doctorado en Gerencia,  
Profesor Ordinario de las cátedras de Gerencia de  
Empresas y Gerencia Estratégica del Programa de  
Ingeniería Agroindustrial  
de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado.  
E-mail: andrescaballero@ucla.edu.ve

El presente ensayo tiene como propósito construir una aproximación teórica de un modelo de gestión del conocimiento para la calidad educativa universitaria a través de la extensión universitaria. El estudio se inicia con una revisión documental de los fundamentos teóricos de la gestión del conocimiento, cultura organizacional, calidad educativa y la extensión universitaria. La investigación se sustentó en una acepción epistemológica positivista, ya que permitió sostener el realismo ontológico, la objetividad y descubrir cómo funciona la gestión del conocimiento para una calidad educativa mediante la extensión universitaria. La conceptualización que se usó en el presente ensayo permitió resaltar explicaciones de la realidad de la situación que se estudia, dejando claro, que el modelo que se propone prevalece una teoría la cual lo fundamenta, condición sinecuanon para la formulación de un arquetipo. El modelo teórico quedó constituido por tres grandes componentes (Gestión del Conocimiento, Calidad Educativa y Extensión Universitaria) que están interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de sus componentes de una forma aislada. Por lo tanto, cualquier acción que produzca cambio en algún componente, muy probablemente producirá cambios en todos los demás.

**Palabras Claves:** Modelo, gestión del conocimiento, calidad educativa y extensión universitaria.

**Recibido:** 20-03-2012

**Aceptado:** 31-05-2012

### **Abstract**

This essay aims to build a theoretical approach of a model of knowledge management for the quality of university education through the University extension. The study begins with a documentary review of the theoretical foundations of management knowledge, organizational culture, quality of education and University extension. Research supported in an epistemological sense positivist, that made it possible to sustain the ontological realism, objectivity and discover how the knowledge management for a quality education through the University extension. The conceptualization that was used in this test allowed highlight explanations of the reality of the situation being studied, making it clear, that the model proposed prevails a theory which based condition sinecuanon for the formulation of an archetype. The theoretical model was established by three large components (knowledge management, quality education and University extension) that are interconnected to form a whole that presents properties and characteristics are not in any of its components in an isolated way. Therefore, any action to change in any component, will probably produce changes in all.

**Keywords:** Model, management knowledge, quality of education and University extension

## **KNOWLEGE MANAGMENT MODEL FOR EDUCATIONAL QUALITY THROUGH UNIVERSITY EXTENSION**

**Andrés E. Caballero R.**

Industrial engineer, Master in business Management.  
PhD in Management of business management,  
Professor of the departments of business management  
and strategic management of agro-engineering program  
a UCLA.

E-mail: andrescaballero@ucla.edu.ve

## 1. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, es cada vez mayor la afirmación de que los países tienen que hacer un uso más intenso del capital intelectual de las universidades, como parte de su esfuerzo para competir efectivamente en el mercado mundial. Como señala Koulopoulos (2005), las naciones que se plantean alcanzar posiciones ventajosas en un contexto de globalización, deben de iniciar por proporcionar a su capital humano una educación altamente calificada. Es así como el conocimiento se ha convertido en el insumo más importante como factor de producción, el mismo reside en la mente de las persona, plantea por tanto un cambio fundamental en los modelos económicos, requiriendo redefinir la forma como las organizaciones gestionan tan importante recurso.

La gerencia del conocimiento como fundamento de competitividad empresarial y organizacional, es en si un conjunto de procesos que permiten el acceso y uso del conocimiento que está en las personas o en la infraestructura informacional de las organizaciones, generando valor a través de la solución de problemas, y contribuye al incremento de la productividad, de la calidad, innovaciones en los productos y mejoramiento continuo de los servicios.

Por lo anterior, Ditzel (2005) sostiene que la gestión del conocimiento necesita en las organizaciones de una cultura que la favorezca, que se fundamente en valores organizacionales como la creación, organización, captura, difusión y uso de los saberes para así facilitar su implantación y desarrollo; en tal sentido, para la gestión del conocimiento la universidad debe asumir el compromiso corporativo que conduzca a la generación y construcción de conocimientos de calidad, válidos, pertinentes y competitivos para ser gerenciados. Es decir, el conocimiento en las universidades no solamente se construye y se acumula, por el contrario debe gerenciarse en razón del avance de la ciencia y de su aplicación tecnológica que lo influye en una constante.

De acuerdo a esta base, el presente ensayo tiene como propósito realizar una revisión documental para construir una aproximación teórica de un modelo de gestión del conocimiento para la calidad educativa a través de la extensión universitaria.

## 2. DESARROLLO

### 2.1 EL CONOCIMIENTO

Las instituciones de educación superior como productoras de conocimientos válidos y científicamente comprobados deben contar con mecanismos que puedan gestionar los mismos a la sociedad, para que el trabajo o la producción docente satisfaga las necesidades de las comunidades que la rodea. Por lo tanto, el desarrollo teórico de la premisa "Gestión del Conocimiento" se aproximará secuencialmente en la búsqueda de sus definiciones.

Florez (2000) señala con respecto al conocimiento lo siguiente: "No es la simple copia de las cosas sino su construcción interior" (p. 4). Así mismo, Picón (ob. cit.), dice "el conocimiento es el saber acumulado por la humanidad, el cual se hace presente en las más diversas formas: áreas del conocimiento, disciplina, profesiones, paradigmas, escuelas, ideología" (p. 16).

En este mismo orden de ideas, Nonaka (2000) afirma que el conocimiento es información productiva y que puede ser de dos tipos: tácito y/o explícito. Al respecto el autor precisa:

"El conocimiento tácito se compone de modelos mentales, de creencias y experiencias; es aquel que no puede ser descrito adecuadamente de forma escrito. El conocimiento explícito, es el que se decodifica para convertirlo en práctica y acción por eso, al pasar del conocimiento tácito al explícito es en realidad un proceso en el que expresamos nuestra propia visión del mundo, lo que es y lo que debería ser (p. 34)".

Por ende, se podría decir que, el conocimiento tácito al ser internalizado y aplicado por la persona u ente social se convierte en conocimiento explícito. Pero como el interés de buscar nuevos conocimientos es propio de la naturaleza humana, en las instituciones el proceso de creación del conocimiento se convierte en un espiral. De ahí que, las organizaciones en especial las universitarias estén comenzando a percibir la importancia de saber qué es lo que saben y tratan de hacer el mejor uso de este conocimiento mediante mecanismos definidos; siendo una tarea de la gestión del conocimiento en las organizaciones.

## 2.2 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

Los marcados cambios que están ocurriendo en el proceso económico, evidencian la transición de la economía contemporánea de la información a una economía basada en el conocimiento, entendida como la aplicación y el uso productivo de la información. La gestión del conocimiento se refiere más a la capacidad de utilizar el conocimiento y a la capacidad de aprender y generar nuevo conocimiento. Para Pages (2000), la gestión del conocimiento es:

“Proceso que facilita el acceso y uso oportuno del conocimiento que reside en las personas y en la infraestructura informacional de las organizaciones para generar valor, mediante solución de problemas, aumento de productividad, mejoras en calidad, innovaciones en los productos, servicios y factores de producción (p. 156)”

En las organizaciones, gestionar el conocimiento se ha convertido en el factor más importante de producción, ya que éste se encuentra en la mente del personal de la empresa, lo que permite plantear una redefinición de la forma como se gestiona.

En virtud a lo expuesto, hay que tener en cuenta lo que señala Ditzel, con respecto al tema, el autor sostiene que la gestión del conocimiento supone cinco actividades

principales:

- **Creación:** Proceso dinámico e interactivo mediante el cual la información externa es interpretada y re-interpretada por el pensamiento que va construyendo de manera gradual modelos explicativos cada vez más complejos y profundos.
- **Captura:** Transformación del conocimiento tácito en explícito. Según Nonaka (ob. cit), la llave de la captura de conocimiento organizacional radica en la conversión del conocimiento tácito individual en conocimiento colectivo. Podemos así pensar en la existencia de un conocimiento individual y un conocimiento colectivo, a su vez tácitos o explícitos
- **Organización:** Clasificación y categorización para almacenamiento y recuperación. Es el proceso de almacenar de forma estructurada la representación explícita del conocimiento.
- **Difusión:** Diseminación del conocimiento a los usuarios. Es decir, garantizar a los miembros de una organización o sociedad el acceso a todo tipo de información de la comunidad, a las ideas y a las obras de creación.
- **Uso:** Aplicación del conocimiento a los objetivos corporativos. Por lo tanto, el uso del conocimiento reside en el acto de aplicarlo al problema objeto de resolver. De acuerdo con esta acción es que es posible evaluar la utilidad de la fuente de conocimiento a través de una actividad de retroalimentación.

Para Ditzel estas cinco actividades pueden agruparse en tres subprocesos: creación, compartición (captura, organización y acceso) y uso (ver gráfico 1).

Es indiscutible que la gestión del conocimiento será el proceso que se encargue de seleccionar el conocimiento

**GRAFICO1.****ACTIVIDADES PRINCIPALES DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

**Fuente:** Ditzel, B (2005).

disponible, almacenarlo y clasificarlo de acuerdo a las necesidades de los usuarios. Ahora bien, para lograr esta gestión en las instituciones universitaria se requieren de modos sistemáticos para la identificación y conversión de las habilidades, conocimientos y experiencias individuales en conocimiento de la organización. La capacidad de la organización para que el conocimiento se utilice depende sobre todo del grado de entusiasmo de las personas en compartirlo. Esto está muy ligado a la cultura, entendiendo por tal como el ambiente que influye en el comportamiento.

### 2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

Hay que tener en cuenta el importante rol que juega la cultura para promover, cambiar, fortalecer o implementar cualquier filosofía de gestión en una organización. Desde el punto de vista sociológico, se refiere a lo que aprenden los individuos como integrantes de una sociedad, es decir, es un modo de vida de pensamiento, acción y sentimiento.

Para Robbins (1999), la cultura organizacional es definida como la: "percepción común mantenida por los miembros de la organización; sistema de significado compartido entre sus miembros que distingue a una organización de las otras" (p. 595).

Schein (2000), sostiene que existen tres elementos básicos en la cultura organizacional, ellos son: artefactos, valores adoptados y supuestos básicos, al respecto dice:

"Los artefactos son procesos y estructuras visibles de la organización (difíciles de descifrar), valores adoptados son las estrategias, metas, filosofías (justificaciones adoptadas) y los supuestos básicos fundamentales, representadas por las creencias, percepciones, pensamientos y sentimientos inconscientes, que se dan por sentado (p. 17)".

Estos referentes teóricos, respalda la creencia que mantiene el investigador acerca de que en las universidades, el compromiso y los valores compartidos, están estrechamente concertados con la cultura organizacional, teniendo que ver con la toma de decisiones, utilización eficiente de los recursos, satisfacción de clientes y transmitir confianza a los usuarios; es decir, calidad en los productos y servicios que se proporcionan a la sociedad.

### 2.4 CALIDAD EDUCATIVA

La calidad educativa desde el siglo XX ha venido perfilándose y ampliándose; de manera que junto al cumplimiento de los requisitos, en los objetivos del aprendizaje se incluyen como parte de la calidad los materiales, estudiantes, recursos didácticos y el proceso metodológico de actuación del docente.

Albornoz (ob. cit.), al respecto expresa: "La calidad universitaria como un parámetro en donde coinciden los conceptos de eficiencia, competitividad, rendimiento, innovación, avance científico y tecnológico". (p. 391). En este mismo orden de ideas, el CNU (2001), señala: "La

calidad universitaria es la correspondencia entre el ser, qué hacer y deber ser de la universidad” (p. 8).

En el contexto universitario la calidad tiene varias acepciones, referida al concepto académico tradicional, la de consistencia del producto donde intervienen los parámetros de eficiencia y eficacia, de la satisfacción de las necesidades del cliente y de la transformación de la persona.

En virtud a lo anterior, es de suma importancia señalar la relación que el conocimiento universitario tiene con la calidad. En tal sentido, Alborno (ob. cit.), señala:

“El conocimiento es un bien social que sólo puede ser generado, transmitido, criticado y recreado, en beneficio de la sociedad, en instituciones plurales y libres que gocen de plena libertad académica, pero que posean una profunda conciencia de sus responsabilidades y una indeclinable voluntad de servicio en la búsqueda de soluciones a las demandas, necesidades y carencias de la sociedad a las que deben rendir cuenta como condición necesaria para el pleno ejercicio de la autonomía. La educación universitaria podrá cumplir tan importante misión en la medida que se exija a sí misma la máxima calidad para la cual la evaluación continua y permanente es un valioso instrumento. (p. 39)”.

Es así, que cuando se habla de calidad educativa, se tiene sin duda que comprender otros ámbitos como el social, una educación pertinente y que socialmente coadyuve al desarrollo del país, es decir, debe tener como punto de referencias las funciones esenciales de la universidad, las cuales son: docencia, investigación y extensión. Martín (2001.), al respecto sostiene: “La docencia tiene como propósito formar hombres y mujeres integralmente con el fin que puedan realizar un ejercicio profesional pertinente y así mismo contribuyan al desarrollo social y humano” (p. 45). En referencia a la investigación como segunda función universitaria, el autor en referencia señala: “La investigación esta

enfocada a crear y desarrollar nuevos conocimientos y metodologías que contribuyan a avances y cambios en la ciencia, la producción, la cultura y la sociedad en general” (p. 46). En cuanto a la extensión como tercera función de toda universidad, Martín (ob. cit.) señala:

1) Llevar a cabo procesos de formación continua para profesionales en temas específicos acordes con los requerimientos de los mismos profesionales, las empresas, las organizaciones y el desarrollo científico-disciplinar de la profesión; y 2) desarrollar proyectos sociales o empresariales mediante convenios con organizaciones públicas o privadas, que posibiliten vincular a los estudiantes, docentes y personal administrativo en actividades en las cuales aporten al análisis y solución de problemas propios del contexto en el cual se desenvuelva la universidad. (p. 47).

Acorde con lo planteado, toda universidad en la actualidad debe establecer sistemas de medidas con el fin de determinar si cumple con sus propósitos en la docencia, la investigación y extensión. Por lo tanto, la medición de las funciones propias de la universidad es esencial con el fin de disponer de información fiable y válida sobre la marcha de la organización, con el fin de que esto contribuya a planear acciones tendientes a la mejora continua. Es así, que al hacer referencia a la calidad, es necesario medir y evaluar sus resultados, ya que en un contexto general podemos decir que los objetivos y tareas que se propone una institución deben concretarse en expresiones medibles, que sirvan para expresar cuantitativamente dichos objetivos y tareas.

## 2.5 LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

En el contexto universitario la extensión ha representado la forma de llevar la universidad al campo y viceversa. La base fundamental de la extensión es el dialogo, la comunicación, por medio de la cual se puede educar y educarse, siendo un proceso recíproco, que toma en cuenta intereses y necesidades, tanto individuales como grupales, sin desvirtuar la concepción

personal existente, y llevar al a práctica todo aquello, que de acuerdo a su criterio de aceptación, criticidad y convicción, crea conveniente y necesario.

En este orden de ideas, Ruiz (1993), presenta un concepto de extensión universitaria como misión social:

“.. es la interacción entre la universidad y los demás componentes del cuerpo social, a través de la cual asume y cumple su compromiso de participación en el proceso social de creación de la cultura y de liberación y transformación radical de la comunidad nacional. (p. 24)”.

Acuña (2001), en la preocupación por encontrar la concepción más apropiada sobre la extensión, considera urgente la necesidad de vincular la educación con la sociedad, si se pretende un desarrollo armónico de ambas. De igual manera manifiesta que la educación en estrecha vinculación con la sociedad, ha de formar recursos humanos en función de las prioridades nacionales o regionales y de la auténtica vocación de sus aspirantes.

La reflexión planteada permite concluir que extensión universitaria debe estar dirigida a producir cambios en la estructura económica, social y cultural de la región, y no a de asumir un papel de espectador ante los problemas que afectan al hombre, es decir, tiene como objetivo realizar un fluido intercambio y vínculo permanente con la comunidad, sobre temas empresariales y sociales. Asume el rol en la divulgación científica, en la transformación social y en la transferencia tecnológica, con la correspondiente visión estratégica del desarrollo. Por tanto, la extensión se debe situar en el terreno de lo concreto, sensibilizando a la gente, creando conciencia, colaborando en la organización de grupos en la comunidad entrenando a los dirigentes, motivando a la gente a participar y organizando programas que tengan su vinculación con la docencia y la investigación.

## **2.6 VINCULACIÓN DE LA EXTENSIÓN UNIVERSITARIA CON LA DOCENCIA E INVESTIGACIÓN**

La extensión universitaria tiene entre sus objetivos la proyección de la universidad en el medio, lo que permite la interacción universidad – comunidad, conformando un proceso educativo que vincula la docencia y la investigación al conocimiento de las necesidades sociales, económicas, técnicas y culturales. No cabe duda que la universidad debe atender las aspiraciones de la sociedad a la que se debe y que, por ser la institución de máximo nivel educativo, le cabe la máxima responsabilidad en el discernimiento del conocimiento.

Por tanto, la extensión debe promover, a la vez, búsqueda de solución de los problemas de la comunidad en el área de influencia de la universidad y al mismo tiempo debe brindar asesoramiento técnico, estimular y consolidar el talento y la capacidad creadora y razonadora de la población, a fin de garantizar su participación activa en el proceso de desarrollo de la sociedad. Así mismo, debe cumplir un papel de formación continua de la propia comunidad universitaria en su conjunto total y de profesionales, dirigentes y empresarios; un rol en la divulgación científica y de la diversidad cultural; un papel en la transformación social y el desarrollo comunitario y un rol en la transferencia del conocimiento, con visión estratégica del desarrollo. La Extensión Universitaria tiene como destinatarios a la sociedad en general, los sectores carenciados y marginados, las empresas productivas de bienes y servicios, el sector público y la propia comunidad universitaria.

Es así como Acuña (ob. cit.), señala: “las actividades de docencia, investigación y extensión, sintetizan el común denominador del conjunto de acciones que caracterizan al sistema universitario”. Esta trilogía es ejercida por las universidades desde distintas perspectivas, pero en todo caso siempre tomando en cuenta su interrelación.



Las actividades de docencia deben atender a la formación, investigación al descubrimiento y las de extensión, deben generar el vínculo entre la universidad y la comunidad, de modo que fusionen la esencia de la generación del conocimiento.

## 2.7 LA EXTENSIÓN Y EL ENTORNO

Para señalar la modalidad que deben asumir las actividades de extensión universitaria con el entorno, se tomará en cuenta los aportes de Acuña y Ruiz, ambas autoras sostienen que las actividades de extensión son aquellas diseñadas para estimular el desarrollo pleno de las capacidades educativas. Actúan en dos niveles: el nacional y el internacional. El nivel nacional permite la vinculación de la universidad con la comunidad, instituciones públicas y privadas, con el fin de convertir su participación en un aporte definido e integral de trabajo, ofrece recursos de servicio científico, humanístico y técnico.

El nivel internacional permite la vinculación con otros países, relacionándose de esta manera con los progresos técnicos, científicos, educacionales y culturales que otras naciones han logrado difundir en ese ámbito los producidos en la institución.

## 3. CONCLUSIÓN

En virtud a las diferentes teorías y literaturas analizadas, el presente estudio representa una aproximación teórica de un modelo de la gestión del conocimiento para la calidad educativa en las universidades. Esto se debe a que epistemológicamente la conceptualización que se usó, se hizo con la intención de resaltar explicaciones de la realidad de la situación que se estudia. Además, en el presente arquetipo teórico prevalece una teoría la cual lo fundamenta, condición sinecuanon para la formulación de un modelo. En este sentido, la investigación se sustentó en una acepción epistemológica positivista, ya que permitió sostener el realismo ontológico, la objetividad y descubrir como funciona la gestión del conocimiento para

una calidad educativa mediante la extensión universitaria.

Por otra parte, el modelo teórico quedo estructurado por tres grandes componentes con sus respectivos elementos; estos son:

- **Primer Componente:** Gestión del Conocimiento (GC)
- **Elementos:** Actividades de la GC y Cultura Organizacional
- **Segundo Componente:** Calidad Educativa
- **Elementos:** Calidad en la Docencia, Calidad en la Investigación y Calidad en la Extensión.
- **Tercer Componente:** La Extensión Universitaria
- **Elementos:** Vinculo de la Extensión con la Docencia y la Investigación y Vinculo de la Extensión con el Entorno.

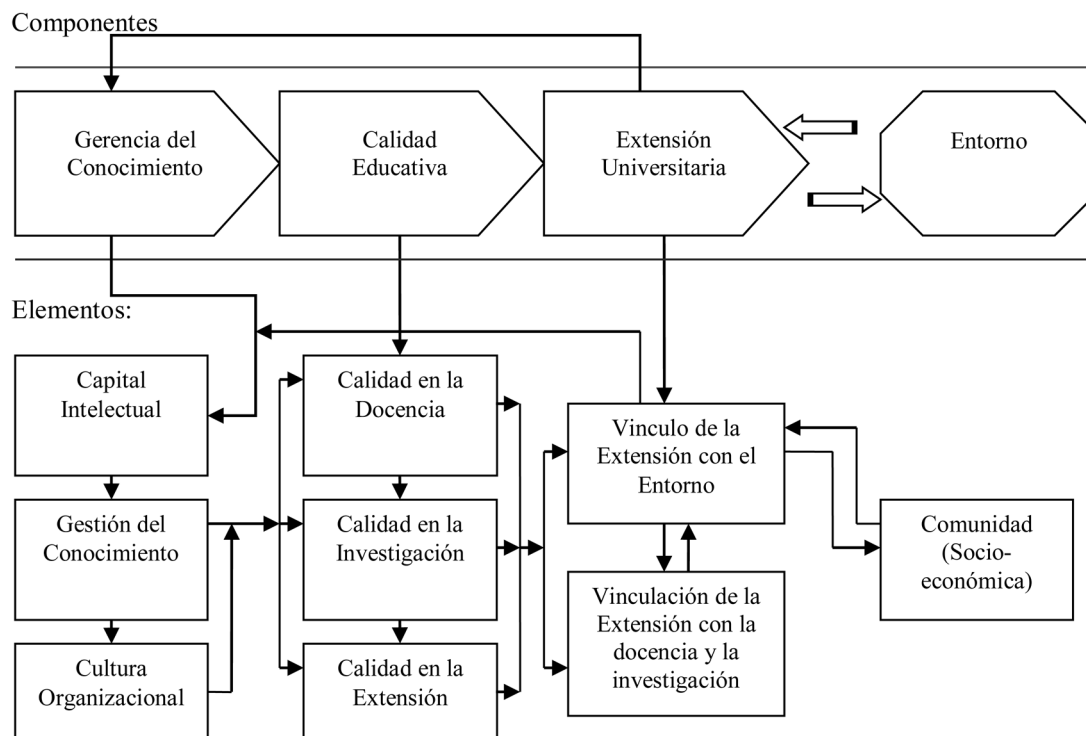
A continuación una representación gráfica del modelo teórico.

Es importante resaltar que la dinámica del modelo es objetiva. Esto se debe a que el arquetipo tiene un propósito y sus componentes y elementos están interconectados para formar un todo que presenta propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de sus componentes o elementos de una forma aislada. De manera que el modelo esta representado por todos los componentes y relaciones necesarias para la consecución del objetivo; por lo tanto, cualquier acción que produzca cambio en algún componente o elemento, muy probablemente producirá cambios en todos los demás. En otra palabra cualquier estímulo en cualquier parte del modelo afectara a todas las otras debido a la relación existente entre ellas. El efecto total de esos cambios o modificaciones se presentará como cualquier ajuste de todo el arquetipo, que siempre reaccionara globalmente a cualquier estímulo producido en cualquier parte.



GRAFICO 2.

### MODELO TEÓRICO DE LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO PARA LA CALIDAD EDUCATIVA



**Fuente:** Andrés E. Caballero R.

#### 3.1 EXPLICACIÓN DEL MODELO

El modelo teórico queda definido en función de la revisión documental de la gestión del conocimiento, la calidad educativa y la extensión universitaria.

Es así que la Gestión del Conocimiento (GC) es el proceso organizativo del saber, mediante las etapas de la GC, las cuales son: generación, transformación, adaptación, transferencia de conocimiento y reutilización del mismo.

En función a lo anterior, se infiere la existencia de un compromiso corporativo inserto en la cultura organizacional, representado por las actitudes, comportamiento, valores y creencias que comparten el personal académico de la universidad; esto se da por medio de la percepción común mantenida por los docentes de la calidad educativa, mediante el sistema de significados compartidos que contiene la eficacia, la eficiencia y la productividad del conocimiento generado en la docencia, investigación y extensión para ser

gerenciado por medio de la extensión universitaria al entorno socio-económico, mediante procesos estándares de la gerencia del conocimiento. Así mismo, ese contacto con el entorno a través de la extensión universitaria, va permitir conocer la realidad y necesidades de la sociedad, la cual se transforman a su vez en una gama de insumos y estímulos para orientar permanentemente el proceso de la gestión del conocimiento en las universidades.

#### 4. REFERENCIAS

- Acuña, P. (2001). "Vinculación universidad-sector productivo". ANUIES- Revista de la Educación Superior No. 87, julio-septiembre. México.
- Albornoz, O (2000). Gerencia del Conocimiento. Potenciando el Capital Intelectual para crear valor. Técnicos de la Gerencia del Conocimiento Aplicados a los Espacios de Producción de Saber (Ps) en las Empresas y en las Instituciones de Educación Superior. Caracas. Papiro Global Press.
- Consejo Nacional de Universidades. Núcleo de Directores de Cultura y Extensión de las Universidades Venezolanas (2000). Propuesta para el Desarrollo y Consolidación de la Función de Extensión en las Universidades Venezolanas. San Cristóbal: Núcleo de Directores de Cultura y Extensión de las Universidades Venezolanas aprobadas por el CNU 1998.
- Ditzel, B. (2005). Desarrollo de un Modelo de Gestión del Conocimiento para un Departamento universitario .Disponble: <http://www.benjy-engineering.com/trabajos17.shtml>. [Consulta: 2007, Noviembre, 5].
- Flores, O. (2000). Hacia una Pedagogía del Conocimiento. Colombia: McGraw Hill.
- Koulopoulos, T. (2005). Gerencia del Conocimiento. McGraw Hill Interamericana.
- Martín, E. (2001). Gestión de Instituciones Educativas Inteligentes. España: McGraw Hill.
- Nonaka, I. (2000). Gestión del Conocimiento. La Empresa Creadora de Conocimiento. Revista Harvard Bussiness. No. 72. Año 2000.
- Pages, S. (2000). El conocimiento y las competencias en las Organizaciones del siglo XXI. Gerencia del Conocimiento: Cómo convertir su empresa en una Organización Inteligente. Universidad Metropolitana Caracas: Epsilon Libros S.R.L.
- Robbins, S (1999). Comportamiento Organizacional. México: Person
- Ruiz, L. (1993). "Implicaciones del TLC en nuestra identidad cultural y la extensión universitaria". ANUIES- Revista de la Educación Superior (1993) No. 88, octubre-diciembre. México.
- Schein, E (2000). Organizacional, Culture and Leadership. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.